

GHIDUL OECD PENTRU REZOLVAREA CONFLICTULUI DE INTERESE ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

PREFAȚĂ

Preocuparea în creșterea publicului

1. Misiunea fundamentală a guvernelor și a instituțiilor publice este aceea de a servi interesul public. Cetățenii doresc ca funcționarii publici să-și facă datoria în mod cinstit, corect și imparțial. Din ce în ce mai mult se cere ca guvernele să ia măsuri pentru ca funcționarii publici să nu permită compromiterea procesului de luare a deciziilor oficiale și de administrație publică din cauza intereselor și relațiilor lor personale. În condițiile în care pretențiile societății sunt din ce în ce mai mari, conflictul de interese tratat în mod necorespunzător de către funcționarii publici pot slăbi încrederea cetățenilor în instituțiile publice.

2. Conflictele de interese atât din sectorul public cât și din cel privat au devenit un motiv major de preocupare în întreaga lume. În sectorul guvernamental și în cel public, conflictele de interese sunt de multă vreme obiectul unei politici specifice; abordările legislative și administrative au avut scopul de a susține integritatea și luarea deciziilor în mod dezinteresat în instituțiile guvernamentale și publice. Și în sectorul privat există de mult preocupări legate de integritatea în afaceri și în mod special de protejarea intereselor acționarilor și a marelui public. Recentele scandaluri au atras atenția asupra importanței evitării conflictelor de interese care pot deveni o problemă atunci când, de exemplu, un funcționar public pleacă din serviciul public pentru a se angaja în sectorul privat sau la un ONG sau când o firmă de contabilitate oferă atât servicii de auditare cât și servicii de consultanță aceluiași client sau o agenție de reglementare se aliniază prea mult la interesele societăților comerciale pe care are datoria să le supravegheze.

3. Au apărut forme noi de relații între sectorul public și sectoarele comerciale și non-profit, care dau naștere de exemplu unor forme de colaborare din ce în ce mai strânse cum ar fi parteneriatele public/privat, auto-reglementarea, schimburi de personal și sponsorizări. De asemenea, au apărut forme noi de activitate în sectorul public care ar putea duce la apariția unor schimbări în obligațiile și loialitățile tradiționale ale angajaților. Prin urmare, în mod evident există un potențial în creștere de forme noi de conflict de interese care implică interesele personale și obligațiile publice ale persoanei oficiale respective iar creșterea preocupării publicului a exercitat presiune asupra guvernelor ca acestea să ia măsuri pentru a nu fi compromisă corectitudinea procesului de luare a deciziilor oficiale.

4. Deși un conflict de interese nu înseamnă *ipso facto* corupție, există o recunoaștere din ce în ce mai largă a faptului că apariția unor conflicte între interesele personale și obligațiile publice ale funcționarilor publici, dacă nu este tratată corespunzător, poate duce la corupție. Obiectivul unei politici adecvate privind conflictul de interese nu constă în simpla interzicere a tuturor intereselor de natură privată ale funcționarilor publici, chiar dacă o asemenea metodă ar fi posibilă. Obiectivul imediat ar trebui să fie acela de a susține corectitudinea deciziilor politice și administrative oficiale și a administrației publice în general, recunoscând faptul că un conflict de interese nesoluționat poate duce la un abuz în serviciu.

5. Acest obiectiv poate fi în general atins dacă organismele publice au la dispoziție și pun în practică standarde politice corespunzătoare în vederea promovării corectitudinii, metode eficiente pentru identificarea riscurilor și soluționarea apariției unor conflicte de interese, mecanisme interne și externe adecvate de tragere la răspundere și metode administrative – inclusiv sancțiuni – prin care să se asigure că funcționarii publici răspund personal pentru respectarea literii și spiritului acestor standarde.

6. În general, metodele diferite de tratare a conflictului de interese care au fost adoptate de statele membre au reflectat diversele lor tradiții istorice, juridice și administrative. Măsurile instituționale cum ar fi inspecția și verificarea externă sau alte metode de supraveghere internă au rolul lor în tratarea situațiilor de acest gen. Există și alte măsuri eficiente, cum ar fi publicare în parte sau în totalitate a intereselor declarate și/sau dezvoltarea unei culturi administrative puternice care să susțină corectitudinea.

TRATAREA CONFLICTULUI DE INTERESE

7. În condițiile unui mediu al sectorului public în schimbare rapidă, conflictul de interese reprezintă întotdeauna un motiv de îngrijorare. Încercarea de a controla prea strict exercitarea intereselor personale poate intra în conflict cu alte drepturi sau poate fi imposibilă sau contra-productivă în practică sau poate determina unele persoane să nu mai dorească să ocupe o funcție publică deloc. Prin urmare, o politică modernă cu privire la conflictul de interese trebuie să caute să ajungă la un echilibru, prin identificarea riscurilor legate de corectitudinea organizațiilor publice și a funcționarilor publici, interzicerea formelor inacceptabile de conflict de interese, tratarea corespunzătoare a situațiilor de acest gen, informarea organizațiilor publice și a persoanelor oficiale cu privire la apariția unor asemenea conflicte de interese, asigurarea introducerii unor proceduri eficiente pentru identificarea, declararea, rezolvarea și promovarea soluției adecvate pentru situațiile de conflict de interese.

Obiectivele Ghidului

8. Scopul principal al Ghidului este acela de a ajuta statele membre, la nivel guvernamental central, să evalueze politica și practica actuală privind conflictul de interese în relație cu oficialitățile publice – inclusiv funcționarii publici, salariații și cei care dețin diverse funcții în sectorul public – care lucrează în administrația publică națională. Indicațiile Ghidului pot fi utilizate și de alte ramuri ale guvernului, la nivelul inferior celui național, precum și de firmele cu capital de stat.

9. În mod specific, Ghidul reflectă politicile și practicile care s-au dovedit eficiente în țările OECD și are următoarele obiective:

- Asistarea instituțiilor și agențiilor guvernamentale în vederea elaborării unei politici privind conflictul de interese care să asigure încrederea publicului în corectitudinea lor și corectitudinea funcționarilor publici și a procesului de luare a deciziilor.
- Crearea unui cadru practic de referință pentru analizarea soluțiilor existente și a mecanismelor de modernizare aliniate la bunele practici din țările OECD.
- Promovarea unei culturi a funcției publice în care conflictele de interese să fie identificate și rezolvate sau tratate corect, în mod transparent și la timp, fără a afecta nejustificat eficiența și competența organizațiilor publice respective.
- Susținerea parteneriatelor dintre sectorul public și sectoarele comerciale și non-profit, conform unor standarde publice clare care să definească responsabilitățile părților pentru corectitudine.

Definirea unui “conflict de interese”

10. De-a lungul timpului, au existat numeroase modalități diferite de a defini termenul de ‘conflict de interese’. Cum toți funcționarii publici au interese legitime datorită calității lor de cetățeni privați, conflictele de interese nu pot fi pur și simplu evitate sau interzise și trebuie să fie definite, identificate și rezolvate. Prezentul Ghid adoptă o definiție care este în mod deliberat simplă și practică pentru a ajuta la identificarea și rezolvarea eficientă a situațiilor conflictuale, după cum urmează:

Un ‘conflict de interese’ implică un conflict între datoria față de public și interesele personale ale unui funcționar public, în care funcționarul public are interese, în calitatea sa de persoană privată, care ar putea influența necorespunzător îndeplinirea obligațiilor și responsabilităților oficiale.

11. Definit în acest fel, ‘conflictul de interese’ are același înțeles cu ‘conflictul real de interese’. O situație de conflict de interese poate astfel fi actuală sau poate să fi existat cândva în trecut.

12. Prin contrast, se poate spune că există un conflict de interese *aparent* atunci când *se pare că* interesele unui funcționar public ar putea influența în mod necorespunzător îndeplinirea sarcinilor *dar în realitate situația nu este așa*. Un conflict *potențial* apare atunci când un funcționar public are interese personale care sunt de o asemenea natură încât s-ar produce un conflict de interese dacă funcționarul ar avea atribuții oficiale în acea privință (conflictuale) în viitor.

13. În cazul în care un interes personal a compromis *în fapt* îndeplinirea corectă a sarcinilor unui funcționar public, situația specifică respectivă trebuie privită mai degrabă ca un caz de comportament necorespunzător sau ‘abuz în serviciu’ sau chiar ca un caz de corupție și nu ca un ‘conflict de interese’.

14. În această definiție, ‘interesele personale’ nu se limitează la interesele financiare sau pecuniare sau la acele interese care generează un beneficiu personal direct pentru funcționarul public. Un conflict de interese se poate referi la o activitate care altfel poate fi legitimă în calitate de persoană privată, la afiliații și asocieri personale și la interese de familie dacă aceste interese pot fi considerate în mod plauzibil ca putând influența necorespunzător modul în care funcționarul își îndeplinește sarcinile. Un caz special îl constituie problema alegerii unui alt loc de muncă de către un funcționar public: negocierea viitorului loc de muncă de către un funcționar public înainte de a renunța la funcția publică este în mare măsură considerată drept o situație de conflict de interese.

15. Definite în acest fel, conflictele de interese reprezintă obiectivul de bază al prezentului Ghid întrucât, dacă nu sunt tratate sau rezolvate în mod adecvat, ele pot submina funcționarea corespunzătoare a guvernelor democratice prin:

- O mai slabă aderare a funcționarilor publici la idealurile de legitimitate, imparțialitate și corectitudine în procesul de luare a deciziilor publice și
- Afectarea statului de drept, a dezvoltării și aplicării politicii, a funcționării piețelor și a alocării resurselor publice.

Principiile de bază pentru tratarea conflictelor de interese

16. În interesul păstrării încrederii cetățenilor în instituțiile publice, Ghidul reflectă faptul că funcționarii publici trebuie să respecte în special următoarele principii fundamentale în tratarea conflictelor de interese, pentru a promova corectitudinea îndeplinirii sarcinilor și responsabilităților oficiale:

Slujirea interesului public

- Funcționarii publici trebuie să ia decizii și să facă recomandări pe baza legislației și politicii corespunzătoare și caracteristicilor fiecărui caz, fără să ia în considerație câștigul personal (adică să fie “dezinteresată”). Corectitudinea procesului de luare a deciziilor oficiale, în special în aplicarea politicii la cazurile individuale, nu trebuie să fie prejudiciată de preferințele religioase, profesionale, politice de partid, etnice, familiale sau alte preferințe sau angajamente ale factorului de decizie.
- Funcționarii publici trebuie să renunțe sau să restrângă interesele personale care ar putea compromite deciziile oficiale la care participă. Dacă acest lucru nu este posibil, funcționarul public trebuie să nu se implice în luarea deciziilor oficiale care ar putea fi afectate de interesele și relațiile lor personale.
- Funcționarii publici trebuie să evite să se implice ca persoane private în acțiuni din care ar putea obține un beneficiu incorect datorită ‘informațiilor din interior’ obținute în timpul îndeplinirii sarcinilor de serviciu dacă aceste informații nu sunt disponibile publicului larg și trebuie să nu se folosească incorect de poziția lor și de resursele guvernamentale în beneficiul personal.
- Funcționarii publici nu trebuie să caute să obțină sau să accepte nici un fel de beneficiu incorect în vederea influențării îndeplinirii sau neîndeplinirii sarcinilor sau responsabilităților de serviciu
- Funcționarii publici nu trebuie să caute să obțină beneficii incorecte datorită funcției publice sau poziției oficiale deținute anterior, inclusiv datorită informațiilor privilegiate obținute prin funcția respectivă, în special atunci când își caută un loc de muncă sau o altă funcție după ce nu mai dețin funcția publică.

Susținerea transparenței și controlului exercitat de către public

- Funcționarii publici și organizațiile publice trebuie să acționeze de o manieră care să permită cel mai atent control din partea publicului. Această obligație nu este îndeplinită în totalitate prin simpla respectare a literei legii; ea implică și respectarea unor valori mai largi ale administrației publice, cum ar fi lipsa intereselor private, imparțialitatea și corectitudinea.
- Funcționarii publici trebuie să-și declare interesele personale și afiliațiile care ar putea compromite îndeplinirea dezinteresată a îndatoririlor lor publice, pentru a permite un control adecvat și găsirea unei soluții.
- Organizațiile publice și funcționarii publici trebuie să asigure consecvența și un grad corespunzător de deschidere în procesul de rezolvare sau tratare a unei situații de conflict de interese.
- Funcționarii publici și organizațiile publice trebuie să promoveze verificarea modului în care au tratat conflictele de interese, în limitele cadrului legislativ corespunzător.

Promovarea responsabilității individuale și a exemplului personal

- Funcționarii publici trebuie să acționeze în orice moment astfel încât integritatea lor să servească drept exemplu pentru alți funcționari publici și pentru cetățeni.

- Funcționarii publici trebuie să accepte responsabilitatea pentru modul în care își desfășoară activitățile în calitate de persoane private, în măsura în care este posibil, astfel încât să prevină apariția unor conflicte de interese la numirea în funcția publică și ulterior.
- Funcționarii publici trebuie să accepte responsabilitatea pentru identificarea și rezolvarea conflictelor în beneficiul interesului public atunci când apare un conflict.
- Funcționarii publici și organizațiile publice trebuie să-și demonstreze angajamentul de a asigura corectitudinea și profesionalismul prin aplicarea unei politici și practici eficiente cu privire la conflictul de interese.

Promovarea unei culturi organizaționale care să fie intolerantă față de conflictul de interese

- Organizațiile publice trebuie să asigure și să pună în practică politici, proceduri și practici adecvate de conducere în mediul de lucru pentru a încuraja controlul și rezolvarea eficientă a situațiilor de conflict de interese.
- Practicile organizațiilor trebuie să îi încurajeze pe funcționarii publici să declare problemele legate de conflictele de interese și să le discute și trebuie să se prevadă măsuri pentru a proteja aceste informații astfel încât ele să nu fie utilizate incorect de către alții.
- Organizațiile publice trebuie să creeze și să susțină o cultură de comunicare și dialog deschis cu privire la corectitudine și promovarea ei.
- Organizațiile publice trebuie să ofere îndrumare și instruire în vederea promovării înțelegerii și evoluției dinamice a regulamentelor și practicilor recunoscute ale organizației publice și a aplicării lor în mediul de lucru.

DEZVOLTAREA CADRULUI LEGISLATIV

17. Definirea unei abordări politice privind tratarea conflictelor de interese reprezintă o parte esențială a contextului politic, administrativ și cultural al administrației publice a unei țări. Prezentul Ghid nu încearcă să acopere toate situațiile posibile în care ar putea apărea un conflict de interese, fiind conceput ca o referință de politică și practică generală care este relevantă pentru un context social în schimbare rapidă. Măsurile propuse sunt concepute astfel încât să se consolideze unele pe celelalte pentru a oferi o abordare consecventă și uniformă a modului de tratare a conflictelor de interese. Funcțiile cheie ale acestei abordări sunt:

- **Definirea** caracteristicilor generale ale situațiilor de conflict de interese care pot reprezenta un risc pentru corectitudinea organizației sau persoanei.
- **Identificarea** cazurilor specifice de situații inacceptabile de conflict de interese.
- **Conducerea și angajamentul** de a aplica politica privind conflictul de interese.
- **Conștientizarea** pentru a susține conformitatea și **anticiparea** zonelor de risc pentru a lua măsuri de prevenire.
- **Declararea** corespunzătoare de informații corecte și **rezolvarea eficientă** a conflictelor.

- **Parteneriate** cu alte grupuri de interese, inclusiv contractori, clienți, sponsori și comunitatea.
- **Estimarea și evaluarea** politicii privind conflictul de interese în lumina experiențelor anterioare.
- **Re-elaborarea și ajustarea** politicii și procedurilor după necesități pentru a face față situațiilor în schimbare.

1.1. Identificarea situațiilor semnificative de conflict de interese

1.1.1. Pregătirea unei prezentări clare și realiste a acelor condiții și relații care pot duce la o situație de conflict de interese.

- Prezentarea generală a situațiilor de conflict de interese trebuie să se facă în conformitate cu ideea fundamentală că există situații în care interesele și afiliațiile personale ale unui funcționar public intră sau pot intra în conflict cu îndeplinirea corectă a sarcinilor sale oficiale. Prezentarea trebuie să scoată în evidență obiectivul general al politicii – întărirea încrederii publicului în instituțiile guvernamentale.
- Prezentarea trebuie de asemenea să recunoască faptul că, în timp ce unele conflicte de interese pot fi inevitabile în practică, organizațiile publice au responsabilitatea de a defini acele situații și activități specifice care sunt incompatibile cu rolul sau funcția lor publică deoarece încrederea publicului în corectitudinea, imparțialitatea și neimplicarea intereselor personale ale funcționarilor publici care au responsabilități oficiale ar putea fi afectată negativ în situația în care un conflict rămâne nerezolvat.
- Politica trebuie să dea o serie de exemple de interese personale care pot constitui situații de conflict de interese: interese financiare și economice, datorii și bunuri, afiliații cu organizații cu sau fără profit, afiliații cu organizații politice, sindicale sau profesionale și alte interese, afaceri și relații ale persoanelor private (cum ar fi obligații față de grupuri profesionale, comunitare, etnice, familiale sau religioase în calitate personală sau profesională sau relații cu oameni care locuiesc în aceeași gospodărie).
- Trebuie să se dea exemple mai specifice de conduită și relații inacceptabile pentru acele grupuri care lucrează în zone de risc, cum ar fi interfața dintre sectorul privat și cel public, achiziții guvernamentale, funcții de reglementare și de inspecție și contractări guvernamentale. Se va da o atenție deosebită acelor funcții care sunt supuse scrutinului public sau atenției presei.

1.1.2. Asigurarea susținerii politicii privind conflictul de interese cu strategii și practici ale organizațiilor menite să ajute la identificarea diverselor situații de conflict de interese.

- Legile și codurile, ca surse primare, trebuie să stabilească definițiile necesare, principiile și cerințele de bază ale politicii privind conflictul de interese.
- În plus, ghidurile și materialele informative precum și cele care conțin recomandări și indicații trebuie să ofere exemple practice de măsuri concrete care trebuie să fie luate în vederea rezolvării conflictelor de interese, în special în zonele în schimbare rapidă sau “cenușii”, cum ar fi sponsorizările sectorului privat, programele de privatizare și înlăturare a reglementărilor, relațiile cu ONG-uri, activitatea politică, parteneriatele public – privat și schimburile de personal între sectoare.

1.2. Stabilirea procedurilor pentru identificarea, tratarea și rezolvarea situațiilor de conflict de interese

1.2.1. Funcționarii publici trebuie să știe ce se cere de la ei în legătură cu identificarea și declararea situațiilor de conflict de interese.

- a) *Declarația inițială* – la numirea sau preluarea unei funcții noi – Elaborați proceduri care să permită funcționarilor publici, atunci când își iau în primire funcția, să identifice și să-și declare interesele personale relevante care ar putea intra în conflict cu îndatoririle lor oficiale. Această declarație este de obicei oficială (prin înregistrarea de informații de identificare a interesului) și trebuie să fie dată periodic (în general la preluarea funcției și apoi la intervale regulate, de obicei anual) și în scris. Declarația nu trebuie să fie neapărat o procedură publică: declarația internă sau cu acces limitat în cadrul organizației împreună cu rezoluția corespunzătoare sau modul de tratare a oricărui conflict poate fi suficientă pentru a atinge obiectivul politic al procedurii -- creșterea încrederii publicului în corectitudinea funcționarului public și a organizației sale. În general, cu cât este mai importantă funcția, cu atât este mai probabilă necesitatea unei declarații publice; cu cât este mai puțin importantă funcția, cu atât este mai probabil ca declarația internă adresată conducerii organizației funcționarului respectiv să fie suficientă.
- b) *Raportarea imediată în timpul exercitării funcției* – Funcționarii publici trebuie să fie informați că au obligația de a declara imediat orice informație relevantă cu privire la un conflict atunci când situația s-a schimbat după ce au dat declarația inițială sau atunci când apare o situație nouă care ar putea duce la existența unui conflict de interese. Ca și în cazul declarației oficiale, declarația *ad hoc* nu trebuie neapărat să fie o procedură publică: declarația internă poate fi suficientă pentru a întări încrederea publicului în modul în care se tratează corectitudinea.
- c) *Declarația trebuie să fie completă* – Stabiliți dacă declarațiile de interes conțin suficiente detalii cu privire la interesele conflictuale astfel încât să permită luarea unei decizii în baza unor informații suficiente cu privire la soluția adecvată. Responsabilitatea pentru exactitatea declarației revine funcționarului public personal.
- d) *Procedură eficientă privind raportarea* – Asigurați-vă că procedura administrativă a organizației duce la obținerea unei declarații complete și că informațiile declarate sunt evaluate în mod corespunzător și sunt actualizate. În mod normal, responsabilitatea pentru furnizarea de informații corecte trebuie să revină funcționarilor publici personal. Luați măsuri pentru depistarea nerespectării cerinței de a declara informațiile semnificative și pentru tratarea acestui aspect, eventual prin impunerea de sancțiuni corespunzătoare pentru nerespectarea totală sau parțială/incompletă acolo unde este cazul.

1.2.2. Stabiliți reguli clare cu privire la ceea ce se așteaptă de la funcționarii publici în legătură cu conflictul de interese.

- a) *Tratarea intereselor personale conflictuale* – Funcționarilor publici trebuie să li se ceară să accepte responsabilitatea pentru indicarea intereselor lor personale semnificative. Declarația de politică a unei organizații trebuie să arate clar că înregistrarea sau declararea unui interes personal nu rezolvă prin ea însăși un conflict. Trebuie să fie luate în considerație măsuri suplimentare pentru rezolvarea conflictului în mod pozitiv.
- b) *Opțiuni privind modul de rezolvare* – Opțiunile pentru soluționarea pozitivă a unui conflict permanent sau persistent pot include una sau mai multe strategii, după cum este cazul, de exemplu:

- Renunțarea sau lichidarea interesului de către funcționarul public.
 - Interzicerea implicării funcționarului public în procesul de luare a deciziilor afectat.
 - Restricționarea accesului funcționarului public afectat la anumite informații.
 - Transferul funcționarului public într-o funcție neconflictuală.
 - Redistribuirea sarcinilor și responsabilităților funcționarului public.
 - Atribuirea rezolvării situației de conflict de interese printr-o procedură bazată efectiv pe ‘încredere oarbă’.
 - Demisia funcționarului public din funcția conflictuală deținută în calitate de persoană privată și/sau
 - Demisia funcționarului public din funcția publică.
- c) *Recuzare și restricție* – În cazul în care un anumit conflict prezintă o probabilitate redusă de a se repeta frecvent, poate fi indicat ca funcționarul public în cauză să-și păstreze funcția respectivă dar să nu participe la procesul de luare a deciziilor asupra problemelor afectate, de exemplu să cedeze responsabilitatea luării deciziei către un terț sau să se abțină de la vot sau să nu participe la discuțiile legate de propunerile și planurile afectate sau să nu primească documente semnificative sau alte informații care au legătură cu interesul său personal. Trebuie să fie posibilă și opțiunea de a redistribui anumite atribuții ale funcționarului public în cauză atunci când se consideră că un anumit conflict va continua să existe, situație în care recuzarea *ad hoc* nu mai este indicată. Trebuie să se dea o atenție deosebită informării tuturor părților afectate de decizia respectivă cu privire la măsurile luate pentru a proteja corectitudinea procesului de luare a deciziilor atunci când se adoptă metoda recuzării.
- d) *Demisia* – Funcționarii publici vor fi solicitați să elimine motivul conflictului de interese dacă doresc să își păstreze funcția publică și conflictul de interese nu poate fi rezolvat în nici un alt mod (de exemplu printr-una sau mai multe din metodele menționate mai sus). În cazul în care există un conflict de interese grav și extins care nu poate fi rezolvat în nici un fel, trebuie să i se ceară funcționarului public să demisioneze din funcția oficială. Politica privind conflictul de interese (împreună cu prevederile legii muncii și/sau ale contractului de muncă) trebuie să asigure posibilitatea demiterii dintr-o funcție oficială în baza unei proceduri stabilite.
- e) *Transparența luării deciziilor* – Înregistrarea și declararea intereselor personale precum și dispozițiile pentru rezolvarea conflictelor trebuie să fie clar înregistrate în documentele oficiale pentru a permite organizației respective să demonstreze, dacă este cazul, că un anumit conflict a fost identificat și tratat în mod corespunzător. Pentru susținerea obiectivului global al politicii poate fi indicată și prezentarea de informații suplimentare despre un conflict de interese, de exemplu prin demonstrarea modului în care s-a înregistrat și s-a luat în considerație declararea unui anumit conflict de interese în procesul verbal al unei ședințe.

APLICAREA CADRULUI POLITIC

18. În timp ce responsabilitatea cu privire la existența unor posibile conflicte de interese revine funcționarilor publici personal, organismelor publice și organizațiilor guvernamentale le revine responsabilitatea de a se asigura că politica privind conflictul de interese este efectiv aplicată. Trebuie să se dea o atenție deosebită funcțiilor și zonelor de risc, în special acolo unde probabilitatea apariției unor

conflicte de interese este mai mare sau unde apariția lor s-ar dovedi mai dăunătoare pentru corectitudinea organizației și încrederea publică. În același timp, trebuie să se țină cont de faptul că o complexitate prea mare a procedurilor poate duce la nerespectarea lor.

2.1. Demonstrarea angajamentului din partea conducerii

2.1.1. Conducerea – Toți funcționarii publici, în special funcționarii publici de rang superior și persoanele cu funcții de conducere, trebuie să își organizeze interesele personale într-o asemenea manieră încât să beneficieze de încrederea publicului în propria lor corectitudine și în corectitudinea organizației lor și să fie un exemplu pentru ceilalți. Simpla conformare a funcționarilor publici în mod riguros cu politica sau legea privind conflictul de interese, interpretate strict, nu este în general suficientă pentru a câștiga încrederea publicului în corectitudinea organizației.

2.1.2. Angajament – *Organizațiile trebuie să își asume responsabilitatea pentru aplicarea efectivă a politicii lor privind conflictul de interese, prin:*

- a) *Luarea deciziilor în cazuri concrete* – Persoanele cu funcții de conducere trebuie să fie pregătite să ia decizii cu privire la declarațiile privind interesele personale. În mod special, trebuie să se analizeze cu atenție problema mai largă dacă o persoană care ar cunoaște unele fapte semnificative ar putea să creadă că s-a pus în primejdie corectitudinea organizației din cauza conflictelor de interese nerezolvate. Atunci când se hotărăște care este cea mai bună soluție pentru rezolvarea sau abordarea unei situații concrete de conflict, persoanele cu funcții de conducere trebuie să ia în considerație interesele organizației, interesul publicului și interesele legitime ale angajaților precum și alți factori – inclusiv, în cazuri concrete, nivelul și tipul funcției deținute de persoana oficială în cauză, natura conflictului.
- b) *Monitorizarea și evaluarea eficienței politicii* – Pe parcursul timpului, organizațiile trebuie să se asigure că politica este în continuare eficientă și relevantă pentru rezolvarea conflictelor existente și anticipate într-un mediu în permanentă schimbare și să-și modifice și re-elaboreze politica după cum este necesar.

2.2. Crearea unui parteneriat cu angajații: conștientizare, anticipare și prevenire

2.2.1. Asigurați o largă difuzare și înțelegere a politicii privind conflictul de interese.

- a) *Faceți publică politica privind conflictul de interese* – Puneți la dispoziția tuturor funcționarilor publici noi, la numire și la preluarea unui nou loc de muncă sau o funcție nouă, o expunere clară și concisă a politicii actuale privind conflictul de interese.
- b) *Trimiteți circulare periodice* – Amintiți-le regulat funcționarilor publici despre aplicarea politicii în condiții în schimbare și asigurați-vă în special că funcționarii publici știu cum se aplică regulamentul în organizație și care sunt propriile lor responsabilități. De exemplu, *Codul de Conduită* al unei organizații poate fi adaptat pentru a deveni un instrument practic în vederea stabilirii și comunicării standardelor privind conflictul de interese atât funcționarilor publici cât și publicului larg.
- c) *Asigurați-vă că regulamentul și procedurile sunt disponibile* – Furnizați informații la zi despre politica, regulamentul și procedurile administrative ale organizației legate de conflictul de interese și stabiliți clar cerințele suplimentare specifice organizației.

- d) *Oferiți îndrumare* – Susțineți funcționarii publici oferindu-le informații și recomandări, inclusiv cu exemple reale și cu discuții cu privire la modul în care au fost rezolvate în trecut situații specifice de conflict și cum credeți că vor fi rezolvate în viitor. În mod special, consultați-vă cu personalul cu privire la aplicarea politicii și asigurați-vă că motivele care stau la baza politicii sunt înțelese și acceptate.
- e) *Oferiți sprijin* – Identificați surse de asistență adecvată pentru funcționarii publici care au dubii cu privire la modul de aplicare a politicii și faceți cât mai bine cunoscut modul în care pot fi obținute aceste îndrumări. Puneți aceste recomandări la dispoziția clienților organizației precum și la dispoziția altor persoane, cum ar fi contractorii, agenții și organismele partenere, pentru a asigura buna informare a grupurilor de interese. Aceste recomandări pot fi deosebit de valoroase în cazul unor parteneri care s-ar putea să considere că politica organizației publice privind conflictul de interese nu este total eficientă dar nu doresc să sesizeze oficial organizația respectivă despre acest lucru.

2.2.2. Analizați zonele ‘de risc’ din punct de vedere al unor posibile conflicte de interese.

- a) *Munca suplimentară* – Definiți circumstanțele, inclusiv procedurile de autorizare, în care funcționarii publici pot avea locuri de muncă auxiliare (“externe”) în timp ce dețin funcția oficială.
- b) *Informații “din interior”* – Asigurați-vă că s-a înțeles că informațiile culese sau deținute de organizațiile publice care nu sunt de domeniul public sau informațiile obținute confidențial în timpul exercitării funcțiilor oficiale sunt secrete și că sunt protejate eficient împotriva utilizării incorecte sau dezvăluirii.
- c) *Contracte* – Analizați condițiile în care pregătirea, negocierea, conducerea sau aplicarea unui contract care implică organizația publică ar putea fi compromise de existența unui conflict de interese al unei persoane oficiale din cadrul organizației publice.
- d) *Cadouri și alte forme de avantaje* – Analizați dacă politica actuală a organizației este corespunzătoare din punct de vedere al recunoașterii conflictelor de interese legate de primirea de cadouri sau de avantaje, în formele tradiționale sau în forme noi.
- e) *Pretenții din partea familiei și comunității* – Analizați dacă politica actuală a organizației este corespunzătoare din punct de vedere al recunoașterii conflictelor de interese legate de speranțele pe care și le pun în funcționarii publici familia și comunitatea lor, în special într-un context multi-cultural.
- f) *Numiri ‘în exterior’* – Definiți circumstanțele, inclusiv procedurile de autorizare, în care un funcționar public poate accepta numirea într-un consiliu sau în organul de conducere, de exemplu, al unui grup comunitar, un ONG, o organizație profesională sau politică, o altă organizație guvernamentală, o companie aflată în proprietatea guvernului sau o organizație comercială care are o legătură contractuală, de reglementare, parteneriat sau sponsorizare cu organizația unde este angajat.
- g) *Activitate după încetarea deținerii funcției publice* – Definiți circumstanțele, inclusiv procedurile de autorizare, în care un funcționar public care este pe punctul de a pleca din funcția publică poate negocia o numire sau un loc de muncă sau o altă activitate, atunci când există posibilitatea unui conflict de interese care să implice organizația.

2.2.3 Identificați măsurile de prevenire a apariției unei situații de conflict.

- a) *Proceduri legate de organizarea întâlnirilor* – Permiteți-le participanților la procesul de luare a deciziilor oficiale să prevadă posibilitatea unui conflict, atunci când este posibil: de exemplu, trimițând din timp agenda întâlnirilor; înregistrați în documentele întâlnirii toate conflictele apărute și măsurile luate pentru a le rezolva.
- b) *Recuzare* – Stabiliți reguli clare și proceduri eficiente (de exemplu, o înregistrare a intereselor pentru membrii consiliilor, consilieri și conducerea superioară) pentru a asigura transparența conflictelor de interese *ad hoc* astfel încât procesul de luare a deciziilor să nu fie compromis.
- c) *Proceduri de filtrare* – Pentru procedurile de selecție, solicitați identificarea în avans a intereselor semnificative și discutați strategiile posibile pentru rezolvarea conflictelor identificate; obțineți avizările corespunzătoare (cum ar fi certificate de achitare a impozitelor) și declarații privind alte obligații asumate, pentru a identifica și rezolva din timp posibilele conflicte de interese.
- d) *Evaluare periodică a sistemului* – Examinați regulat modul de aplicare a politicii și a procedurilor și actualizați mecanismele și procedurile pentru a vă asigura că ele corespund unei situații în permanentă schimbare. Analizați relevanța supozițiilor actuale – de exemplu în legătură cu impactul tehnologiilor noi, care fac posibilă ‘tranzacționarea zilnică’ a valorilor mobiliare prin Internet, ceea ce la rândul ei ar putea duce la necesitatea unor declarații zilnice cu privire la interesele pecuniare ale unei persoane. Inspirați-vă din rapoartele privind experiențele legate de riscuri ale clienților și partenerilor, acolo unde este cazul, parțial pentru a dobândi o experiență mai largă și parțial pentru a demonstra dorința de a rezolva situațiile de risc și de a proteja corectitudinea organizației.

2.2.4. Puneți bazele unei culturi organizaționale deschise în care problemele legate de conflictul de interese pot fi puse în discuție și dezbătute liber.

- a) *Implicați angajații, reprezentanții lor și alte părți interesate* în analiza politicii existente cu privire la conflictul de interese. Opinia lor, ca utilizatori, în ceea ce privește problemele zilnice cu care se confruntă în aplicarea politicii privind conflictul de interese poate contribui substanțial la îmbunătățirea măsurilor actuale.
- b) *Consultați-vă* în privința măsurilor de prevenire în viitor pentru a introduce un aspect practic în procesul de elaborare a politicii și pentru a asigura o înțelegere deplină care este esențială pentru aplicarea politicii convenite.
- c) *Asigurați înțelegerea* de către funcționarii publici a principiilor generale aplicabile și a regulamentelor specifice prin instruirea lor și ajutați-i să-și îmbunătățească capacitatea de luare a deciziilor pentru punerea în practică.
- d) *Puneți la dispoziție mecanisme de susținere* pentru a ajuta persoanele cu funcții de conducere să-și analizeze și să-și îmbunătățească capacitatea de identificare și rezolvare sau abordare a conflictelor în activitatea lor de zi cu zi.

2.3. Punerea în practică a politicii privind conflictul de interese

2.3.1. Elaborați proceduri pentru stabilirea abaterilor legate de conflicte de interese și a consecințelor proporționale pentru nerespectarea politicii privind conflictul de interese incluzând sancțiuni disciplinare.

- a) *Consecințe personale* – Nerespectarea politicii organizației privind conflictul de interese în general trebuie să fie considerată cel puțin ca o problemă disciplinară iar încălcările mai grave care implică un conflict real pot duce la sancțiuni pentru abuz în serviciu sau punerea sub urmărire judiciară pentru infrațiunea de corupție. Funcționarul public poate primi și alte sancțiuni, în funcție de gravitatea abaterii -- de exemplu dacă este o simplă omitere de a înregistra un interes semnificativ după cum se cere sau un refuz mai grav de a rezolva un conflict real de interese de care funcționarul public are cunoștință. Sancțiunile aplicabile vor merge până la afectarea numirii sau carierei funcționarului public respectiv, atunci când este cazul.
- b) *Măsuri legate de conducere* – O manieră pozitivă de conducere poate asigura forme complementare eficiente de reparație pentru încălcarea politicii privind conflictul de interese și poate fi eficientă pentru descurajarea celor care ar căuta să obțină avantaje, direct sau indirect, din asemenea abateri. Astfel de măsuri ar putea include anularea retroactivă a deciziilor afectate și a contractelor influențate și excluderea beneficiarilor – indiferent dacă aceștia sunt corporații, persoane fizice sau asociații, etc. – din procesele viitoare. Aceste măsuri de excludere se pot da pentru o perioadă limitată de timp, în limitele financiare ale contractului în cauză sau pentru anumite tipuri de activități.

2.3.2. Crearea unor mecanisme de monitorizare pentru detectarea încălcărilor prevederilor politicii și evaluarea câștigurilor sau avantajelor rezultate din conflict.

- a) *Control* – Asigurați-vă că atât controlul conducerii cât și cel intern precum și instituțiile externe de supraveghere – cum ar fi auditorii independenți sau un avocat al poporului – lucrează împreună pentru a-i depista pe cei care nu respectă standardele impuse. Raportarea corectă pentru instituții independente de supraveghere și publicarea de rapoarte regulate privind aplicarea dispozițiilor legate de asigurarea corectitudinii și desfășurarea oricărei investigații pot juca un rol important în încurajarea respectării politicii și descurajarea încălcării procedurilor de asigurare a corectitudinii.
- b) *Tratarea reclamațiilor* – Elaborați mecanisme pentru reclamații legate de nerespectarea politicii și concepeți măsuri eficiente pentru încurajarea utilizării lor. Prevedeți reguli și proceduri clare pentru cei care semnalează nereguli și luați măsuri pentru a vă asigura că cei care raportează abateri în conformitate cu regulamentul declarat sunt protejați împotriva represaliilor dar și că nu se abuzează de mecanismele de reclamare.

2.3.3. Coordonați măsurile de prevenire și de aplicare și integrați-le într-un cadru instituțional coerent.

- a) *Responsabilitatea pentru politică* – Identificați o funcție centrală, nu neapărat o organizație independentă sau o agenție guvernamentală, care să răspundă de elaborarea și actualizarea politicii și a procedurilor legate de conflictul de interese; această funcție ar putea asigura și evaluarea și ar putea furniza indicații asupra modului de abordare a politicii și procedurilor privind conflictul de interese și ar putea de asemenea să selecteze organizațiile cu cele mai bune rezultate, făcând cunoscută experiența lor.

- b) *Sinergii* – Luați în considerație posibilitatea utilizării combinate a instrumentelor complementare pentru susținerea obiectivelor legate de politică; de exemplu, sistemele de depunere a declarațiilor care implică declararea regulată a intereselor financiare și de altă natură pot preveni apariția unor posibile conflicte de interese, ajută la descoperirea îmbogățirii ilicite a funcționarilor publici și ajută și la descurajarea practicilor corupte.
- c) *Consecvența legislației* – Aliniați legislația existentă la politica privind conflictul de interese pentru a elimina conflictele și pentru a permite aplicarea eficientă a politicii, incluzând obligativitatea declarațiilor și sancțiuni.

2.4. Inițiați un nou parteneriat cu sectorul comercial și cel non-profit

19. Mecanismele pentru rezolvarea situațiilor de conflict de interese trebuie să fie actualizate în contextul creșterii nivelului de cooperare între organizațiile publice și sectorul comercial și cel non-profit. Acest aspect este deosebit de important mai ales la numirea reprezentanților în organismele publice din alte sectoare pentru a beneficia de experiența lor specifică, cunoștințele și contribuția lor.

2.4.1. Creați parteneriate în scopul asigurării corectitudinii cu sectoarele comerciale și non-profit prin implicarea lor în elaborarea și aplicarea politicii privind conflictul de interese pentru funcționarii publici.

- a) *Implicarea grupurilor de interese* – Atrageți reprezentanți ai sectoarelor comerciale și non-profit în activitatea de revizuire a politicii pentru a afla punctele lor de vedere asupra problemelor legate de implementarea și aplicațiile posibile ale politicii.
- b) *Consultări* – Asigurați-vă că standardele propuse reflectă cerințele reale ale publicului prin implicarea sectoarelor comerciale și non-profit în conceperea noilor măsuri pentru asigurarea corectitudinii. Consultațiile pot fi utile pentru identificarea sau negocierea unor soluții reciproc avantajoase și pentru încurajarea cooperării în procesul de aplicare.

2.4.2. Anticipați situațiile posibile de conflict de interese atunci când organizațiile publice solicită implicarea unor reprezentanți ai sectoarelor comerciale și non-profit.

- a) *Probleme posibile* – Anticipați problemele posibile pentru a putea obține un beneficiu maxim din implicarea reprezentanților altor sectoare în activitatea organelor publice – cum ar fi consilii și corpuri consultative – prin identificarea situațiilor în care implicarea acestor reprezentanți ar putea duce la un conflict de interese.
- b) *Măsuri de protecție* – Creați mecanisme care să prevină utilizarea informațiilor confidențiale, a autorității sau a influenței dobândite prin implicarea în activitățile organelor publice în beneficiu personal sau pentru a oferi un avantaj incorect altor societăți comerciale sau organizații non-profit. Exemple de mecanisme eficiente de prevenire includ limitarea accesului unei persoane la anumite informații, înregistrarea oficială a faptului că o persoană a avut acces la anumite informații confidențiale și solicitarea identificării intereselor semnificative personale și de afaceri a persoanelor din sectorul comercial și cel non-profit care sunt numite în organele publice.

2.4.3. Faceți cunoscută politica privind conflictul de interese atunci când lucrați cu alte sectoare și introduceți măsuri de protecție împotriva unor posibile situații de conflict de interese când cooperați cu sectorul comercial și cel non-profit.

- a) *Furnizați informații* – Informați organizațiile despre consecințele potențiale ale nerespectării politicii (care pot include încetarea sau anularea retroactivă a unui contract, publicarea și înregistrarea unei abateri dovedite într-un registru sau punerea sub urmărire judiciară pentru infracțiuni penale cum ar fi corupția). Acordați asistență organizațiilor partenere, de exemplu instruindu-i pe contractori în conformitate cu cerințele și aplicarea politicii.
- b) *Analizați împreună zonele de risc* – Trebuie să se identifice zonele care prezintă un potențial de risc și trebuie să se creeze mecanisme adecvate de prevenire pentru a proteja ambele părți în cazul unei situații conflictuale. Asigurați-vă, de exemplu, că organizațiile partenere și sectorul de afaceri acceptă faptul că interesele private trebuie să fie declarate în mod transparent în procesul de lobby și că încălcarea sau încercarea de a încălca prevederile politicii trebuie să fie adusă la lumină astfel încât să poată fi tratată în mod ferm și constructiv. La fel, asigurați-vă că organizațiile partenere și sectorul de afaceri sunt la curent cu cerințele organizației publice privind utilizarea informațiilor confidențiale “din interior” care nu sunt făcute publice, asigurați-vă că informațiile comerciale confidențiale sunt protejate corespunzător prin proceduri verificabile și asigurați-vă că toate etapele procedurilor de luare a deciziilor pot fi justificate și verificate din punct de vedere al corectitudinii.